Cite this paper as: Aghdasi, M. & Ranjbarfard, M., (2009), "Assessing the level of maturity of customer knowledge management in Iranian insurance companies", Iranian *Journal of Insurance research, No. 94, pp3-24*

Assessing the level of maturity of customer knowledge management in Iranian insurance companies

Mohammad Aghdasi, Mina Ranjbarfard[1]

Abstract:

Utilizing knowledge management capabilities leads to the profitability of customer knowledge in customer relationship management processes. For this purpose, companies must first identify their current status in terms of management of customer knowledge and improve the status quo after identifying the status quo. This research was conducted based on the maturity model of insurance customer knowledge management. This model measures the development process of customer knowledge management in insurance companies and help to insurance managers in assessing the maturity of customer knowledge management and taking remedial measures and actions. To measure the level of maturity of insurance companies on a large scale, a 24-item questionnaire was designed based on the model. Using this tool, the maturity level of 11 private insurance companies and 1 state insurance company was measured through a survey of 5 to 15 managers and experts in the units of issuance, information technology, research and development and marketing in each company. Analysis of the results using descriptive statistics showed that most insurance companies are at the level 1 of maturity in terms of customer knowledge management. That is, they are not aware of customer knowledge management and therefore there is no intention to use customer knowledge in these companies. In addition, the strengths and weaknesses of insurance companies were identified in terms of each of the factors affecting customer knowledge management and suggestions for improving the situation were provided to the managers of insurance companies.

Keywords: Customer Knowledge Management, Customer Relationship Management, Knowledge Management, Insurance Company, Maturity Model

[1] mina.ranjbar.ie@gmail.com

سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری در شرکت‌های بیمه ایران

دکتر محمد اقدسی[۱]

مینا رنجبرفرد[۲]

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۰۴/۰۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۸/۱۲/۰۳

چکیده

استفاده از قابلیت‌های مدیریت دانش منجربه سودآوری دانش مشتری در فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتری می‌شود. بدین‌منظور شرکت‌ها ابتدا باید وضعیت کنونی خود را ازنظر مدیریت بر سرمایه دانش مشتری شناسایی کرده و پس از شناسایی وضع موجود به بهبود بپردازند. این تحقیق براساس مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری بیمه انجام شد. این مدل، فرآیند توسعه مدیریت دانش مشتری را در شرکت‌های بیمه اندازه می‌گیرد و به مدیران بیمه در سنجش وضعیت بلوغ مدیریت دانش مشتری و اخذ اقدامات بهبودی کمک می‌کند. برای سنجش سطح بلوغ شرکت‌های بیمه در سطح گسترده، یک پرسش‌نامه ۲۴ سؤالی براساس مدل طراحی شد. با استفاده از این ابزار، سطح بلوغ ۱۱ شرکت بیمه خصوصی و ۱ شرکت بیمه دولتی از طریق نظرسنجی از ۵ الی ۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان واحدهای صدور، تکنولوژی اطلاعات، تحقیق و توسعه و بازاریابی در هر شرکت اندازه‌گیری شد. تحلیل نتایج با استفاده از آمار توصیفی نشان داد که بیشتر شرکت‌های بیمه ازنظر مدیریت بر دانش مشتری در سطح ۱ بلوغ هستند. یعنی نسبت به مدیریت دانش مشتری آگاهی نداشته و لذا قصدی برای استفاده از دانش مشتری در این شرکت‌ها وجود ندارد. به‌علاوه نقاط قوت و ضعف شرکت‌های بیمه ازلحاظ هریک از

---

۱. عضو هیئت علمی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده فنی و مهندسی (Email: Aghdasim@Modars.ac.ir)

۲. کارشناس‌ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه تربیت مدرس (Email: Minaranjbar@Modares.ac.ir)

عوامل مؤثر بر مدیریت دانش مشتری شناسایی شد و پیشنهاداتی جهت بهبود وضعیت در اختیار مدیران شرکت‌های بیمه قرار گرفت.

واژگان‌کلیدی: *مدیریت دانش مشتری، مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت دانش، شرکت بیمه، مدل بلوغ*

۱. مقدمه

۱-۱. مدیریت دانش مشتری

امروزه مدیریت دانش از پایه‌های اساسی کسب‌وکارهای موفق شده است. مدیریت دانش یک رویکرد برنامه‌ریزی‌شده و ساختاریافته به‌منظور خلق، اشتراک، استفاده و سودآوری از دانش به‌عنوان یک دارایی سازمانی است که منجر به کشف فرصت‌های جدید می‌شود (Quintas et al, 1997; Plessis & Boon, 2004).

ازطرف‌دیگر افزایش رقابت و کاهش وفاداری مشتریان، منجربه ظهور مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری[1] شده است که تمرکز آن بر توسعه رابطه با مشتریان است. گبرت و همکارانش[2] مدیریت ارتباط با مشتری را به‌عنوان فرآیندی که منجربه بالانس نهایی بین سرمایه‌گذاری شرکت و اجابت تقاضاهای مشتری جهت دستیابی به ماکسیمم سود می‌شود، تعریف می‌کنند. فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری، شامل تماس مستقیم با مشتری و تبادل اطلاعات یا خدمات بین شرکت و مشتری می‌شود.

در واقع مدیریت روابط مشتری در سطح سازمان از طریق درک، پیش‌بینی و مدیریت نیازهای مشتری، برمبنای دانش حاصل از مشتری انجام می‌شود؛ به‌طوری‌که فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری را می‌توان به‌عنوان یک فرآیند پیچیده و به‌شدت دانش‌محور درنظرگرفت و سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری را می‌توان به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از سیستم‌های مدیریت

1. Customer Relationship Management (CRM)
2. Gebert et al, 2002

دانش دانست (Lin et al, 2006; Plessis & Boon, 2004; Gibbert et al, 2002). به‌عبارت‌دیگر چالش به‌دست‌آوردن یک ارتباط خوب را می‌توان در خدمت‌دهی به هر مشتری به روشی که خودش می‌پسندد، دید؛ بنابراین نیاز به مدیریت دانش مشتری[۱] به‌وجودمی‌آید (Davenport & Klahr, 1998).

در این تحقیق مدیریت دانش که تمرکز آن بر دانش مشتری است را مدیریت دانش مشتری می‌نامیم. مدیریت دانش مشتری عبارت است از اکتساب، به اشتراک گذاشتن و ترویج دانش موجود در ذهن مشتریان به نفع شرکت و به نفع مشتری (Gibbert et al, 2002). مطالعه ادبیات نشان می‌دهد که سازمان‌های پیشرو توانسته‌اند از طریق مدیریت دانش مشتری به مزایایی چون مدیریت پرتفوی مشتریان، توسعه بخش‌بندی‌های مشتری، توسعه ارتباطات بازاریابی و ارتقای بازاریابی، بهبود کیفیت محصول، ایجاد محصول جدید، تعریف فرآیندهای تجاری سرویس به مشتری، پشتیبانی از مرکز ارتباط با مشتری و فروش دانش مشتری دست یابند (Gibbert et al, 2002; Rowley, 2005; Salomann et al, 2005; Thomke & Hippel, 2002; Massey et al, 2001; Reichold et al, 2004; Lee & Yang, 2001).

به‌منظور بهره‌برداری از پتانسیل نهفته در دانش مشتری به ابزاری نیاز است که به سازمان‌ها کمک کند تا با توجه به عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش مشتری، وضعیت موجود مدیریت دانش مشتری خود را شناسایی کرده و با توجه به پتانسیل رشد خود، به‌سمت وضعیت مطلوب حرکت کنند. با توجه به اینکه بحث مشتری‌مداری و استفاده از دانش مشتری در صنایع خدماتی چون بانک و بیمه اهمیت بسزایی دارد، لذا این سؤالات پژوهشی مطرح شد:

– چگونه می‌توان وضعیت کنونی و پتانسیل رشد شرکت‌های بیمه ایرانی را در حوزه مدیریت دانش مشتری اندازه‌گیری کرد؟

---

1. Customer Knowledge Management (CKM)

– شرکت‌های بیمه ایرانی ازلحاظ مدیریت دانش مشتری چه وضعیتی دارند؟

لذا هدف از این تحقیق ارائه ابزاری جهت سنجش وضعیت کنونی و پتانسیل رشد شرکت‌های بیمه ازلحاظ مدیریت دانش مشتری است. سپس با استفاده از ابزار ارائه‌شده به بررسی و تحلیل وضعیت کنونی شرکت‌های بیمه ازنظر مدیریت دانش مشتری پرداخته می‌شود.

۲-۱. اندازه‌گیری عملکرد منابع دانش

برای اندازه‌گیری سرمایه‌های دانشی، روش‌ها و ابزارهای مختلفی از جمله کارت امتیازی متوازن، مدل‌های بلوغ، روش بازگشت سرمایه[1] و نظرسنجی از کارکنان وجود دارد که ارزش و پیشرفت دانش و مدیریت دانش در سازمان‌ها را می‌سنجند. مدل‌های مشهوری که براساس کارت امتیازی متوازن مطرح شده‌اند عبارت‌اند از هدایتگر اسکانیا[2]، مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا[3]، متدولوژی تحلیل ارزشیابی دانش[4]، ابزار ارزیابی مدیریت دانش[5] و ... .

(Housel & Bell, 2001; Jager, 1999; Freezem & Kulkarni, 2005)

در این مقاله برای اندازه‌گیری CKM از مدل‌های بلوغ استفاده می‌کنیم. مدل‌های بلوغ توسعه یک موجودیت را در طول زمان توصیف می‌کنند. این موجودیت هر چیزی می‌تواند باشد؛ به‌عنوان‌مثال یک موجود زنده، یک واحد سازمانی، تکنولوژی یا یک فرآیند. به‌طورکلی مدل‌های بلوغ این ویژگی‌ها را دارند(Teah et al, 2006):

---

1. Return On Investment (ROI)
2. Skandia Navigator
3. American Productivity & Quality Center(APQC)
4. Knowledge Valuation Analysis(KVA)
5. Knowledge Management Assessment TOOL (KAMT)

– توسعه موجودیت به‌وسیله تعداد محدودی سطح‌های بلوغ که معمولاً بین ۴ تا ۶ مرحله است، ساده‌سازی شده و توضیح داده می‌شود. هر سطح، الزامات و ویژگی‌های خاص خود را دارد که موجودیت برای قرارگرفتن در آن سطح بلوغ باید به آنها دست یابد.

– سطح‌های بلوغ به‌طور متوالی قرار دارند که از سطح ابتدایی شروع شده و تا سطح انتهایی(سطح کمال) ادامه می‌یابند.

– در طول توسعه، پیشرفت موجودیت به‌سمت جلو از یک سطح به سطح بعدی است و برای رسیدن به سطح‌های بعدی باید سطح‌های قبلی طی شوند.

تیا و همکارانش[1] در سال ۲۰۰۶ در یک مطالعه مروری، ۸ مدل بلوغ مدیریت دانش شامل مدل‌های، سیاحت دانش[2]، کی‌ام‌سی‌ای[3]، مدل بلوغ مدیریت دانش اینفوسیس[4]، مدل کیفیت فرآیند دانش[5]، مدل بلوغ مدیریت دانش زیمنس[6]، مدل بلوغ مدیریت دانش[7]، مدل بلوغ فایوآی مدیریت دانش[8]، کلیمکو[9]، را بررسی کردند و درنهایت یک مدل بلوغ عمومی مدیریت دانش[10] ارائه کردند. نتایج بررسی‌ها و مدل آنها در تدوین مدل بلوغ CKM این تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. مدل GKMMM دارای ۵ سطح ابتدایی، آگاهی، تعریف‌شده، مدیریت‌شده و بهینه‌سازی است که بلوغ مدیریت دانش سازمان را در سه بعد افراد/ سازمان، فرآیند و فناوری تعیین می‌کند.

1. Teah et al, 2006
2. Knowledge Journey
3. KMCA
4. Infosys KMMM
5. Knowledge Process Quality Model (KPQM)
6. Simen's KMMM
7. Knowledge Management Maturity Model (K3M)
8. 5Ikm3
9. Klimko
10. General Knowledge Management Maturity Model(GKMMM)

رنجبر و اقدسی[1] با تطبیق تعریف پاولک در رابطه با فرآیند بلوغ به موضوع مدیریت دانش مشتری، بلوغ مدیریت دانش مشتری را به‌عنوان حدی که در آن دانش مشتری به‌طور آشکار تعریف، مدیریت و کنترل شده باشد و به‌طور اثربخش عمل کند، تعریف کردند و برایناساس مدل بلوغ CKM را ارائه نمودند. این مدل مراحل رشدی را توصیف می‌کند که انتظار می‌رود سازمان در توسعه مدیریت دانش مشتری از آنها عبور کند. مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری دارای ۵ سطح بلوغ است که در هر سطح بلوغ، سازمان ازنظر عوامل مؤثر بر مدیریت دانش مشتری که شامل استراتژی، فرآیندها، فناوری، یکپارچگی و نیروی انسانی است، ویژگی‌های مربوطبه آن سطح را دارد.

در ادامه ابتدا در بخش۲ متدولوژی مورد استفاده در تحقیق ارائه می‌شود. بخش ۳ نتایج اندازه‌گیری سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری در هریک از شرکت‌های مورد بررسی را بیان می‌کند. در بخش ۴ با توجه به وضع موجود شرکت، پیشنهادات ارزشمندی در جهت بهبود مدیریت دانش مشتری به مدیران بیمه داده شده است که دستاورد سنجش سطح بلوغ فعلی مدیریت دانش مشتری در شرکت‌های بیمه است. درنهایت در بخش ۵ نتیجه‌گیری و پیشنهاد برای تحقیقات آتی ارائه می‌گردد.

۲. متدولوژی

در این تحقیق فرآیندهای مشتری در صنعت بیمه، از طریق مصاحبه با کارشناسان بیمه و مطالعه تحقیقات مرتبط به‌دست‌آمد (سیحون، ۱۳۸۵). سپس از طریق تطبیق مراحل مختلف مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری براساس فرآیندهای مشتری در بیمه، مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری بیمه تدوین شد. برای استفاده آسان‌تر مدل مدیریت دانش مشتری بیمه، یک پرسش‌نامه ۲۴ سؤالی براساس مدل تهیه شد که به‌عنوان ابزار

1. Ranjbar & Aghdasi, 2008

سنجش بلوغ مدیریت دانش مشتری در بیمه کاربرد دارد. تنظیم سؤالات پرسش‌نامه به‌صورتی انجام شد که حتی کارشناسان و مدیرانی که هیچ‌گونه آشنایی با ادبیات موضوع ندارند، بتوانند به سؤالات پاسخ دهند. برای اجتناب از برداشت‌های غلط از سؤالات و به دلیل جدیدبودن موضوع مورد تحقیق و عدم‌آشنایی بسیاری از پاسخ‌دهندگان نسبت به موضوع، به جای استفاده از مقیاس لیکرت، جواب‌ها به‌صورت گزینه‌ای و تشریحی داده شده‌اند. این امر به جمع‌آوری دقیق‌تر داده‌ها کمک شایانی کرد. سپس به‌منظور استفاده از فنون آماری در مرحله تحلیل داده‌ها، به جواب سؤالات اعداد ۱ تا ۵ تخصیص داده شد که معرف سطح بلوغ مربوطه است. در هریک از سؤالات، سطح بلوغ ویژگی سازمانی مربوطبه آن سؤال سنجیده می‌شود و درنهایت پایین‌ترین سطح پاسخ‌داده‌شده به سؤالات مربوطبه هریک از عوامل کلیدی موفقیت[1]، معرف سطح بلوغ سازمان ازلحاظ آن عامل کلیدی موفقیت است و پایین‌ترین سطح بلوغ در بین پنج CSF به‌عنوان سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری شرکت منظور می‌گردد. به‌منظور بررسی وجود سازگاری داخلی بین موارد پرسش در کل پرسش‌نامه و در هریک از CSFهای مدیریت دانش مشتری، آلفای کرونباخ برای داده‌های پیش‌آزمون و نیز پس از جمع‌آوری کل داده‌ها محاسبه شد. ابتدا با اجرای پرسش‌نامه بین ۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان واحد صدور شرکت بیمه توسعه که به‌عنوان پیش‌آزمون انتخاب شده بودند، ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۸۹ محاسبه گردید. سپس بعد از جمع‌آوری همه پرسش‌نامه‌ها مقدار ضریب پایایی آلفای کرونباخ برای کل پرسش‌نامه ۰/۹۳ و برای فاکتورهای استراتژی، فرآیندها، فناوری، یکپارچگی و نیروی انسانی به‌ترتیب برابر با ۰/۸۴۶، ۰/۸۵، ۰/۷۹۱، ۰/۷۹۳، ۰/۸۳۹ به‌دست‌آمد که همگی نشان‌دهنده پایایی قابل قبول و بالای پرسش‌نامه تدوین شده است.

1. Critical Success Factor (CSF)

برای سنجش وضعیت شرکت‌های بیمه از جنبه مدیریت بر سرمایه‌های دانش مشتری، جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارشناسان واحدهای صدور، IT، تحقیق و توسعه، بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتری شرکت‌های بیمه تهران است که در رشته‌های مختلف بیمه‌ای فعالیت می‌کنند. دلیل این انتخاب این بود که این افراد دائماً اطلاعاتی را از بیمه‌گذاران دریافت نموده و یا اطلاعاتی را به آنها انتقال می‌دهند، لذا توانمندی سنجش بلوغ مدیریت دانش مشتری سازمان و پاسخ‌گویی به سؤالات پرسش‌نامه را دارند. درنهایت از ۱۳۴ پرسش‌نامه ارسالی به ۱۱ شرکت بیمه خصوصی و ۱ شرکت بیمه دولتی، ۸۷ پرسش‌نامه برگشت داده شد و نرخ پاسخ‌گویی۶۴/۹۲٪ که به‌نسبت عدد بالایی است، به‌دست‌آمد. از این تعداد ۹ عدد، غیرقابل بررسی تشخیص داده شدند؛ بنابراین درنهایت ۷۸ پرسش‌نامه قابل بررسی بودند که در تحلیل‌های آماری مورد استفاده قرار گرفتند.

جدول ۱، هدف از طرح هر سؤال، خانه مربوط‌به سؤال (شماره سطر و شماره ستون) در مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری و فاکتور مربوط‌به آن سؤال را نشان می‌دهد. این ابزار در ۱۱ شرکت بیمه خصوصی شامل ملت، پارسیان، کارآفرین، پاسارگاد، رازی، دی، توسعه، امید، امین، معلم و نوین و شرکت بیمه دولتی البرز اجرا شد. در این مقاله به ذکر نتایج حاصل از به‌کارگیری مدل در شرکت‌های بیمه می‌پردازیم.

جدول۱. هدف از طرح سؤالات پرسش‌نامه

شماره سؤال	کد سؤال	خانه‌های مربوطه در مدل بلوغ CKM	هدف سؤال	فاکتور مربوطه
۱	ST1	{۱و۱}، {۲و۱}، {۳و۱}	سنجش میزان ارزش‌گذاری مدیریت ارشد به CKM	استراتژی
۲	ST2	{۱و۱}، {۲و۱}، {۳و۱}	وجود روشی جهت کسب دانش از بیمه‌گذاران (جریان دانش از مشتری به‌سمت شرکت)	استراتژی
۳	ST3	{۱و۱}، {۲و۱}، {۳و۱}	سنجش آگاهی مدیریت ارشد از فعالیت‌های CKM	استراتژی
۴	ST4	{۳و۱}،{۴و۱}	تا چه حد سازمان اقداماتی را جهت اجرای CKM انجام داده	استراتژی
۵	ST5	{۳و۱}،{۴و۱}، {۵و۱}	ورود CKM در استراتژی‌های سازمان	استراتژی
۶	PR1	{۱و۲}، {۲و۲}، {۳و۲}، {۴و۲}، {۵و۲}	اطلاع‌رسانی به بیمه‌گذاران و مشتریان بالقوه (جریان دانش از شرکت به‌سمت مشتری)	فرآیندها

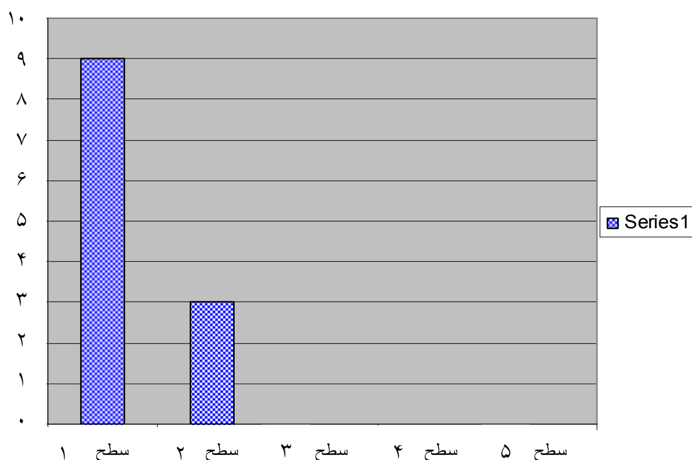
شماره سؤال	کد سؤال	خانه‌های مربوطه در مدل بلوغ CKM	هدف سؤال	فاکتور مربوطه
۷	PR2	{۱و۲}، {۲و۲}، {۳و۲}، {۴و۲}، {۵و۲}	وجود فرآیند رسمی برای شناسایی بیمه‌گذاران جدید و نیز برای ارائه خدمات جدید	فرآیندها
۸	PR3	{۱و۲}، {۲و۲}، {۳و۲}، {۴و۲}، {۵و۲}	وجود فرآیند رسمی برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های بیمه‌گذاران، دسته‌بندی بیمه‌گذاران و بخش‌بندی بازار	فرآیندها
۹	PR4	{۱و۲}، {۲و۲}، {۳و۲}، {۴و۲}، {۵و۲}	وجود فرآیند هدفمند جریان دانش از مشتری به شرکت	فرآیندها
۱۰	PR5	{۱و۲}، {۲و۲}، {۳و۲}، {۴و۲}، {۵و۲}	انجام چرخه دانش شامل جمع‌آوری، ذخیره، به اشتراک‌گذاری و تجزیه‌وتحلیل اطلاعات	فرآیندها
۱۱	TE1	{۱و۳}، {۲و۳}، {۳و۳}، {۴و۳}، {۵و۳}	سطح استفاده از فناوری در انتقال اطلاعات به بیمه‌گذاران	فناوری
۱۲	TE2	{۱و۳}، {۲و۳}، {۳و۳}، {۴و۳}، {۵و۳}	سطح استفاده از فناوری جهت پرداخت حق‌بیمه	فناوری
۱۳	TE3	{۱و۳}، {۲و۳}، {۳و۳}، {۴و۳}، {۵و۳}	سطح استفاده از فناوری جهت جمع‌آوری و ذخیره اطلاعات بیمه‌گذاران	فناوری
۱۴	TE4	{۱و۳}، {۲و۳}، {۳و۳}، {۴و۳}، {۵و۳}	سطح استفاده از فناوری در تجزیه‌وتحلیل و به‌کارگیری داده‌های بیمه‌گذاران	فناوری
۱۵	TE5	{۱و۳}، {۲و۳}، {۳و۳}، {۴و۳}، {۵و۳}	سطح استفاده از فناوری جهت به اشتراک‌گذاری اطلاعات بیمه‌گذاران	فناوری
۱۶	TE6	{۱و۳}، {۲و۳}، {۳و۳}، {۴و۳}، {۵و۳}	سطح استفاده از فناوری جهت ارائه مشاوره و صدور بیمه‌نامه	فناوری
۱۷	IN1	{۱و۴}، {۲و۴}، {۳و۴}، {۴و۴}، {۵و۴}	سطح هماهنگی و یکپارچگی فعالیت‌های اخذ پیشنهاد، ارائه مشاوره، مدیریت ریسک، بهبود شرایط بیمه‌نامه و صدور بیمه‌نامه و ارتباط و مشاوره با بیمه‌گذار در بخش‌ها و رشته‌های بیمه‌ای مختلف توسط نمایندگی‌ها، شعب، کارگزاری‌ها و اداره مرکزی	یکپارچگی
۱۸	IN2	{۱و۴}، {۲و۴}، {۳و۴}، {۴و۴}، {۵و۴}	سطح هماهنگی و یکپارچگی فعالیت‌های ادعای خسارت، بررسی خسارت و پرداخت خسارت در بخش‌ها و رشته‌های بیمه‌ای مختلف	یکپارچگی
۱۹	HR1	{۱و۵}، {۲و۵}، {۳و۵}، {۴و۵}، {۵و۵}	سطح آگاهی کارکنان و مشخص‌بودن مسئولیت آنها در حوزه اطلاع‌رسانی به بیمه‌گذاران و مشتریان بالقوه	نیروی انسانی
۲۰	HR2	{۱و۵}، {۲و۵}، {۳و۵}، {۴و۵}، {۵و۵}	علاقه کارکنان در به اشتراک‌گذاری اطلاعات بیمه‌گذاران	نیروی انسانی
۲۱	HR3	{۱و۵}، {۲و۵}، {۳و۵}،	سطح آگاهی کارکنان و مشخص‌بودن مسئولیت آنها در زمینه	نیروی

فاکتور مربوطه	هدف سؤال	خانه‌های مربوطه در مدل بلوغ CKM	کد سؤال	شماره سؤال
انسانی	تجزیه‌وتحلیل داده‌های بیمه‌گذاران، دسته‌بندی بیمه‌گذاران و بخش‌بندی بازار	{۴و۵}، {۵و۵}		
نیروی انسانی	آموزش کارکنان و شناخت آنها از ارزش به‌کارگیری CKM	{۱و۵}، {۲و۵}، {۳و۵}، {۴و۵}، {۵و۵}	HR4	۲۲
نیروی انسانی	وجود سیستمی جهت تشویق کارکنان در پیاده‌سازی CKM	{۱و۵}، {۲و۵}، {۳و۵}، {۴و۵}، {۵و۵}	HR5	۲۳
نیروی انسانی	سنجش فرهنگ سازمانی به اشتراک‌گذاری اطلاعات بیمه‌گذاران	{۱و۵}، {۲و۵}، {۳و۵}، {۴و۵}، {۵و۵}	HR6	۲۴

۳. اندازه‌گیری سطح بلوغ CKM در هریک از شرکت‌های مورد بررسی

پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، میانگین جواب‌های دریافتی از هر شرکت برای هر یک از آیتم‌ها استخراج شد و براساس آن در مورد سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری شرکت مربوطه نتیجه‌گیری نهایی انجام شد. همچنین سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری از جنبه هریک از عوامل کلیدی موفقیت (CSF) نیز محاسبه شد. جدول ۲ و نمودار ۱ سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری در ۱۲ شرکت بیمه مورد بررسی را نشان می‌دهد.

نمودار ۱. نمودار میله‌ای سطح بلوغ CKM در ۱۲ شرکت بیمه مورد بررسی



بررسی وضعیت بلوغ CSFها به‌طور جداگانه نیز ارزشمند است؛ زیرا ممکن است دو شرکت در سطح اول بلوغ مدیریت دانش مشتری قرار داشته باشند به‌طوری‌که در اولین شرکت همه CSFها در سطح اول بلوغ باشند، ولی در دومین شرکت تنها یکی از CSFها در سطح اول بلوغ باشند و بقیه CSFها بالغ‌تر باشند. جدول ۲ سطح بلوغ CSFها را در شرکت‌های مورد بررسی نشان می‌دهد.

همان‌گونه که در نمودار ۱ مشاهده می‌شود بیشتر شرکت‌های بیمه در سطح اول بلوغ مدیریت دانش مشتری هستند؛ یعنی نسبت به مدیریت دانش مشتری آگاهی نداشته و لذا قصدی برای استفاده از دانش مشتری در این شرکت‌ها وجود ندارد. تنها ۳ شرکت از موضوع آگاهی پیدا کرده و درصدد مدیریت بر سرمایه دانش مشتری برآمده‌اند، اما آنها نیز نسبت به چگونگی انجام کار ناتوان هستند. البته باید توجه کرد که طبق تعریف ما تا زمانی که یک شرکت همه ویژگی‌های یک سطح را کسب نکند نمی‌تواند به سطح بلوغ بعدی راه یابد، لذا همه شرکت‌هایی که در یک سطح بلوغ هستند نیز وضعیت کاملاً یکسانی ندارند.

جدول ۲. سطح بلوغCSFها در شرکت‌های بیمه مورد بررسی

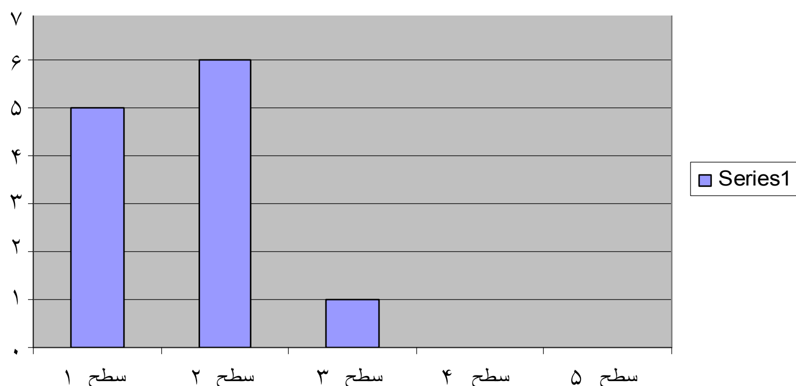
ردیف	نام شرکت بیمه	بلوغ استراتژی	بلوغ فرآیندها	بلوغ فناوری	بلوغ یکپارچگی	بلوغ نیروی انسانی	سطح بلوغ CKM
۱	ملت	۲	۲	۲	۲	۲	۲
۲	امین	۲	۲	۱	۲	۲	۱
۳	معلم	۲	۱	۱	۲	۲	۱
۴	رازی	۱	۲	۲	۲	۲	۱
۵	دی	۱	۲	۱	۲	۲	۱
۶	امید	۲	۱	۱	۲	۱	۱
۷	پارسیان	۲	۲	۲	۲	۲	۲
۸	کارآفرین	۱	۱	۱	۲	۱	۱

ردیف	نام شرکت بیمه	بلوغ استراتژی	بلوغ فرآیندها	بلوغ فناوری	بلوغ یکپارچگی	بلوغ نیروی انسانی	سطح بلوغ CKM
۹	البرز	۳	۳	۳	۳	۲	۲
۱۰	توسعه	۲	۱	۲	۲	۱	۱
۱۱	نوین	۱	۱	۲	۲	۲	۱
۱۲	پاسارگاد	۱	۱	۱	۲	۱	۱

۱-۳. سنجش سطح بلوغ استراتژی

۶ شرکت مورد بررسی ازنظر استراتژی در سطح دوم بلوغ قرار گرفته‌اند (نمودار۲)؛ بدان معنی که اکثر مدیران نسبت به اهمیت مدیریت دانش مشتری و نقش آن آگاهی یافته‌اند ولی هنوز آن را در استراتژی‌های سازمان لحاظ نکرده‌اند. شاید بتوان دلیل این امر را عدم‌آگاهی آنها از چگونگی اجرای مدیریت دانش مشتری و منابع مورد نیاز برای دستیابی به آن و همچنین نتایج حاصل از اجرا دانست. لذا لازم است که مدیران ارشد درباره مدیریت دانش مشتری و نقش پررنگ آن، آموزش‌های جامعی ببینند. همچنین استراتژی تعداد قابل توجهی از شرکت‌ها در سطح اول بلوغ قرار دارد. در این شرکت‌ها حتی مدیران ارشد درباره مدیریت دانش مشتری اطلاع چندانی ندارند و هیچ اثری از آن در استراتژی‌های سازمانی مشاهده نمی‌شود. این در حالی است که موضوع مدیریت دانش مشتری ازنظر مباحث راهبردی و استراتژیک منجر به نتایج شگفت‌انگیزی چون توسعه محصول جدید، بخش‌بندی بازار و دسته‌بندی مشتریان می‌شود.

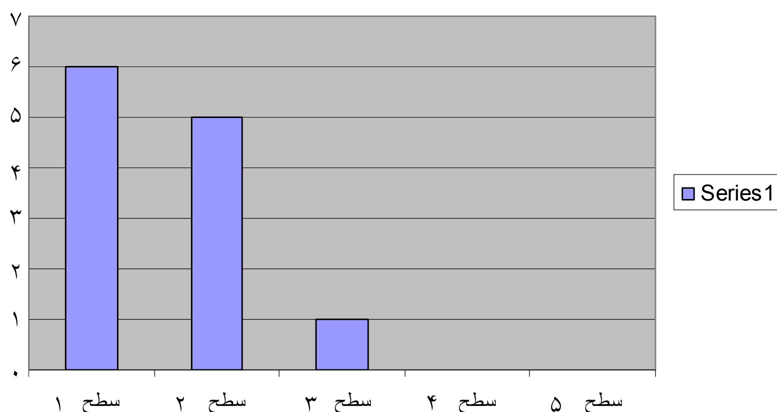
نمودار ۲. نمودار سطح بلوغ استراتژی در شرکت‌های بیمه مورد بررسی



۲-۳. سنجش سطح بلوغ فرآیندها

همان‌گونه که در نمودار ۳ مشاهده می‌شود توزیع سطح بلوغ فرآیندها، چولگی به چپ دارد؛ یعنی فرآیندهای مدیریت دانش مشتری در اکثر شرکت‌های مورد بررسی در سطح اول یا دوم بلوغ قرار دارد. در ۶ شرکت فعالیت‌های در ارتباط با مشتری بدون وجود یک فرآیند رسمی و بدون برنامه انجام می‌گیرند و حتی همان‌گونه که مشاهده خواهیم کرد، بعضی از فرآیندها مثل تحلیل داده‌ها اصلاً انجام نمی‌شوند. این امر طبیعی است؛ زیرا وقتی مدیریت دانش مشتری در استراتژی سازمان تعریف نشده باشد، نمی‌توان انتظار داشت که فعالیتی در ارتباط با آن به‌طور هدفمند و طبق برنامه انجام پذیرد. وقتی فرآیندهای مدیریت دانش مشتری به‌درستی عمل نکنند چرخه مدیریت دانش عمل نمی‌کند. تا زمانی که ما نتوانیم دانش را به روش صحیحی جمع‌آوری، ذخیره و توزیع کنیم، نمی‌توانیم بر روی آن تحلیلی انجام داده و آن‌را در عمل به‌کاربندیم.

نمودار ۳. نمودار سطح بلوغ فرآیندها در شرکت‌های بیمه مورد بررسی



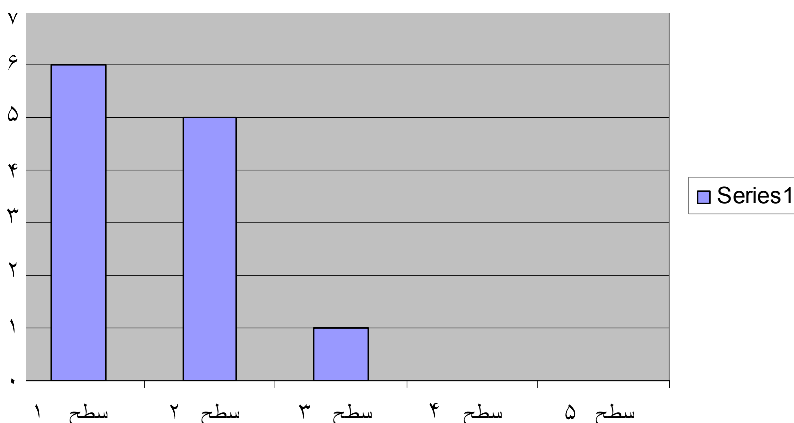
۳-۳. سنجش سطح بلوغ فناوری

نمودار ۴ توزیع سطح بلوغ فناوری شرکت‌های مورد بررسی را نشان می‌دهد. مشاهده می‌شود که از شرکت‌های مورد بررسی، ۶ شرکت در سطح اول بلوغ فناوری و ۵ شرکت در سطح دوم بلوغ و تنها یکی از شرکت‌ها در سطح سوم بلوغ قرار دارند. شرکت‌ها در استفاده از اینترنت جهت کسب دانش از بیمه‌گذاران بسیار ضعیف عمل کرده‌اند. همه شرکت‌های مورد بررسی دارای وب‌سایت هستند ولی بیشتر این وب‌سایت‌ها پویا نیستند و جریان دانش را به شرکت وارد نمی‌کنند و صرفاً در حد یک ابزار تبلیغاتی دانش را به خارج از شرکت منتقل می‌کنند. وب‌سایت را می‌توان به‌عنوان یک ابزار پویا برای اطلاع‌رسانی به بیمه‌گذاران موجود و مشتریان بالقوه درباره خدمات جدید و قبلی به‌کارگرفت؛ می‌توان از آن به‌عنوان یک کانال جهت پرداخت حق‌بیمه استفاده کرد. در بعضی از شرکت‌ها صدور بیمه‌نامه الکترونیکی مطرح شده ولی هنوز به‌خوبی جا نیفتاده و اشکالاتی وجود دارد. استفاده از اینترنت به‌منظور ارائه مشاوره به بیمه‌گذاران کار بسیار ساده‌ای است، با دردست‌داشتن یک وب‌سایت پویا می‌توان درست همان‌گونه که وبلاگ‌ها عمل

می‌کنند به مشتریان مشاوره داد و ازاین‌طریق در وقت و هزینه صرفه‌جویی کرد. بااین‌وجود، این موضوع کمتر در بیمه مورد توجه بوده است.

در بعضی از شرکت‌ها اینترانت وجود دارد ولی از آن تنها به‌عنوان یک مجله الکترونیکی داخلی استفاده می‌شود. قابلیت به اشتراک گذاشتن داده‌های بیمه‌گذاران بین کارکنان از طریق اینترانت وجود ندارد. همچنین استفاده از پیام کوتاه و تلفن همراه به‌منظور اطلاع‌رسانی به بیمه‌گذاران کاربرد ندارد. استفاده از نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای مناسب جهت تحلیل داده‌ها وجود ندارد. این امر کاملاً طبیعی است. تا زمانی که شناختی نسبت به تحلیل داده‌ها وجود نداشته باشد حتی وجود تکنولوژی نیز کارساز نخواهد بود.

نمودار ۴. نمودار سطح بلوغ فناوری در شرکت‌های بیمه مورد بررسی

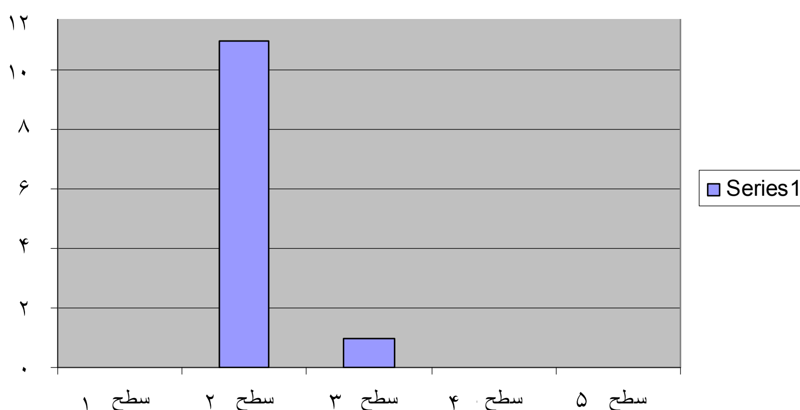


۴-۳. سنجش سطح بلوغ یکپارچگی

مطابق نمودار ۵ که توزیع سطح بلوغ یکپارچگی را در شرکت‌های بیمه مورد بررسی نشان می‌دهد، ۱۱ شرکت در سطح دوم بلوغ قرار دارند، این امر نشان می‌دهد که در همه شرکت‌های بیمه خصوصی فعالیت‌هایی در ارتباط با مشتری شامل اخذ پیشنهاد،

ارائه مشاوره، مدیریت ریسک، بهبود شرایط بیمه‌نامه، صدور بیمه‌نامه و ارتباط و مشاوره با بیمه‌گذار، فعالیت‌های ادعای خسارت، بررسی خسارت و پرداخت خسارت به‌صورت جداگانه انجام می‌گیرد، ولی با توجه به مشکلات موجود نیاز به یکپارچه‌بودن آنها توسط کارکنان احساس شده است. دلیل این امر را شاید بتوان به تازه تأسیس‌بودن شرکت‌های بیمه خصوصی نسبت داد. اما همان‌گونه که مشاهده می‌شود تنها شرکت بیمه دولتی مورد بررسی در سطح سوم بلوغ یکپارچگی قرار دارد؛ یعنی با گذشت چندین سال از تأسیس شرکت بیمه دولتی تلاش‌هایی در جهت یکپارچه‌سازی فعالیت‌های در ارتباط با مشتری انجام گرفته، ولی کماکان ناهماهنگی‌هایی وجود دارد.

نمودار ۵. نمودار سطح بلوغ یکپارچگی در شرکت‌های بیمه مورد بررسی

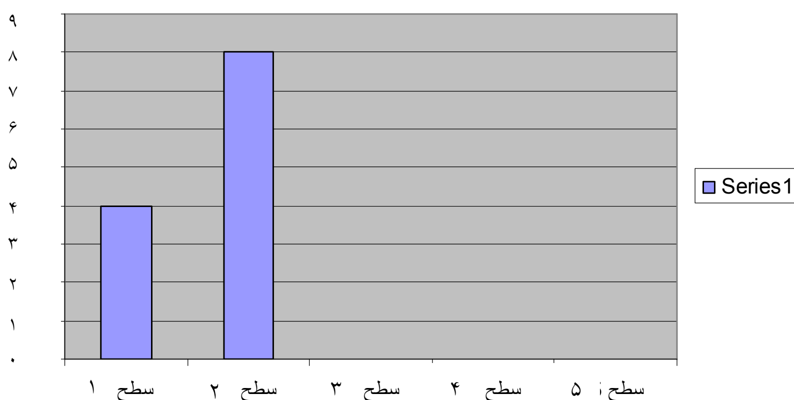


۵-۳. سنجش سطح بلوغ نیروی انسانی

نمودار ۶ پراکندگی سطح بلوغ نیروی انسانی را توصیف می‌کند. براساس نمودار در میابیم که در بیشتر شرکت‌ها نیروی انسانی تنها نسبت به موضوع مدیریت دانش مشتری آگاه شده‌اند و در ۴ شرکت حتی این آگاهی اولیه نیز وجود ندارد. کارکنان یا اهمیت مدیریت دانش مشتری را نمی‌دانند یا اگر می‌دانند مسئولیت آنها در اجرای آن مشخص نیست. این نتیجه کاملاً قابل پیش‌بینی بود؛ زیرا وقتی فرآیندها به‌طوررسمی

تعریف نشده باشند، مسئولیت‌ها نیز مشخص نیست. به‌علاوه عدم‌آگاهی بیشتر کارکنان از اهمیت اجرای مدیریت دانش مشتری منجر شده که آنها علاقه چندانی به اشتراک اطلاعات بیمه‌گذاران نداشته باشند و فرهنگ سازمانی به اشتراک‌گذاری داده‌های بیمه‌گذاران در سطح پایینی قرار داشته باشد.

نمودار۶. نمودار سطح بلوغ نیروی انسانی در شرکت‌های بیمه مورد بررسی



۴. پیشنهادات

در بخش ۳ وضع موجود مدیریت دانش مشتری در شرکت‌های بیمه مورد بررسی توصیف شد. تحلیل این وضعیت براساس مشاهدات و مصاحبه‌های محقق در شرکت‌های مذکور، رهنمودهای ارزنده‌ای را برای مدیران شرکت‌های بیمه‌ای که به دنبال مدیریت بر مهم‌ترین منبع دانش خود – یعنی دانش مشتری هستند– به همراه دارد. برخی از مهم‌ترین رهنمودها به این شرح است:

– مدیران ارشد شرکت‌های بیمه باید در حوزه مدیریت دانش مشتری، آموزش کافی ببینند و برای اجرای آن در سازمان پروژه تعریف کنند. ورود مدیریت دانش مشتری در تدوین استراتژی‌های شرکت منجربه حصول نتایجی چون توسعه محصول جدید،

بخش‌بندی بازار، طبقه‌بندی مشتریان و فروش محصولات می‌شود که همگی در سطح استراتژیک مطرح هستند.

– برای مدیریت بر سرمایه دانش مشتری ابتدا باید بتوان چرخه دانش را در سازمان برقرار کرد. با توجه به جدید بودن موضوع، لازم است فرآیندهای مدیریت دانش مشتری به‌طوررسمی تعریف شوند. این فرآیندها باید فعالیت‌های در ارتباط با مشتری را به‌گونه‌ای انجام دهند که دانش مشتری به‌درستی جمع‌آوری و ذخیره شده و بین کارکنان به اشتراک گذاشته شود. سپس فرآیندهای دیگری مورد نیاز هستند که بتوانند داده‌ها را تحلیل کنند و نتایج تحلیل داده‌ها را به موقع در اختیار واحدهای مرتبط قرار دهند تا آنها بتوانند آن را در عمل به‌کاربندند.

– برای اینکه فرآیندهای مدیریت دانش مشتری بتوانند به‌خوبی عمل کنند نیاز به استفاده از فناوری داریم. اما تنها خریداری فناوری کارساز نیست بلکه باید با روش‌های استفاده از آن و هدف از به‌کارگیری آن آشنا بود. در بحث اجرای CKM، فناوری باید چرخه دانش را تسهیل کند. یعنی بتواند جمع‌آوری، ذخیره، توزیع، تجزیه‌وتحلیل و کاربرد دانش را تسهیل نماید. بعضی از فعالیت‌ها بدون استفاده از فناوری امکان‌پذیر نیستند. مثلاً وقتی ما تعداد بسیار زیادی رکورد از سوابق خریدهای قبلی بیمه‌گذاران در دست داشته باشیم و بخواهیم رفتار خرید آنها را پیش‌بینی کنیم، قطعاً به نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای مناسب و کارآمد نیازمندیم. با توجه به بررسی‌های انجام‌شده در بیمه، فناوری‌هایی چون اینترنت و اینترانت وجود دارند اما به‌طور هدفمند به‌کارگرفته نمی‌شوند و در جهت اهداف مدیریت دانش مشتری عمل نمی‌کنند. بعضی از تکنولوژی‌های دیگر در بیشتر شرکت‌ها وجود ندارند مثل استفاده از پیام‌کوتاه و تلفن همراه و یا نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای مناسب و کارآمد جهت تجزیه‌وتحلیل داده‌ها. نکته مهم دیگر توجه به یکپارچگی اطلاعات است. در بیشتر شرکت‌ها یک پایگاه داده مرکزی وجود

ندارد. توجه به این نکته از آنجا حائز اهمیت است که حتی اگر به فرض ما از همه تکنولوژی‌ها در جایگاه خود به‌خوبی استفاده کنیم ولی آنها با هم هماهنگ نباشند به مشکلات عمده‌ای برخورد می‌کنیم؛ مثلاً ممکن است یک مشتری که به‌صورت اینترنتی مشاوره کرده و بیمه‌نامه الکترونیکی خریده است، بخواهد به صورت حضوری ادعای خسارت کند. حال اگر کارکنان واحد صدور الکترونیکی و واحد ادعای خسارت حضوری اطلاعات یکپارچه‌ای در دست نداشته باشند، نارضایتی مشتری آشکار می‌شود. اهمیت این بحث آنقدر زیاد است که توجه به یکپارچگی به‌صورت یک عامل کلیدی موفقیت شناخته شده است.

- در پیاده‌سازی مدیریت دانش مشتری، داشتن استراتژی، فرآیندها، فناوری و نیروی انسانی مناسب و کارساز شرط لازم است، اما کافی نیست. همه این عوامل کلیدی موفقیت باید با هماهنگی و یکپارچگی عمل کنند تا اهداف CKM تحقق یابد. مثلاً اگر استراتژی به‌خوبی تدوین شود و فرآیندهای رسمی مدیریت دانش مشتری به شایستگی تعریف شوند و تکنولوژی کارآمد نیز خریداری شود اما نیروی انسانی شایستگی اجرای مدیریت دانش مشتری را نداشته باشد به نتیجه نمی‌رسیم. بلوغ هریک از CSFها بر یکدیگر اثر می‌گذارد. در مثال ذکرشده هیچ وقت فرآیند به سطح سوم بلوغ نخواهد رسید؛ زیرا کسی برای اجرای فرآیند طبق برنامه تعریف‌شده وجود ندارد.

- کارکنان، عناصر کلیدی در تحقق اهداف مدیریت دانش مشتری هستند. با توجه به اینکه سطح بلوغ نیروی انسانی در حوزه CKM پایین است، توصیه می‌شود که در گام اول مدیریت منابع انسانی در جهت آموزش مدیریت دانش مشتری به کارکنان تلاش کند. وقتی آنها از اهمیت و نقش این امر آگاهی یابند، انگیزه و علاقه بیشتری در به اشتراک‌گذاری داده‌ها نشان خواهند داد. در گام دوم باید فرآیندهای مدیریت دانش مشتری به‌طوررسمی تعریف شوند تا مسئولیت

کارکنان در اجرای مدیریت دانش مشتری مشخص شود. استفاده از سیستم‌های تشویقی نیز کمک شایانی خواهد بود.

۵. نتیجه‌گیری و جمع‌بندی

در این مقاله با استفاده از مدل سنجش بلوغ مدیریت دانش مشتری در بیمه، به بررسی وضعیت مدیریت بر سرمایه دانش مشتری در شرکت‌های بیمه ایرانی پرداختیم. بدین‌ترتیب نقاط قوت و ضعف شرکت‌های مورد بررسی ازنظر عوامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش‌های مربوط‌به مشتری شناسایی شد. نتایج تحلیل‌ها نشان داد که اکثر مدیران نسبت به اهمیت CKM و نقش آن آگاهی یافته‌اند ولی هنوز آن را در استراتژی‌های سازمان لحاظ نکرده‌اند. به‌علاوه در بیشتر شرکت‌ها فعالیت‌های در ارتباط با مشتری بدون وجود یک فرآیند رسمی و بی‌برنامه انجام می‌گیرند و حتی بعضی از فرآیندها مثل تحلیل داده‌ها اصلاً انجام نمی‌شوند. این امر طبیعی است؛ زیرا وقتی مدیریت دانش مشتری در استراتژی سازمان تعریف نشده باشد نمی‌توان انتظار داشت که فعالیتی در ارتباط با آن به‌طور هدفمند و طبق برنامه انجام پذیرد.

اگرچه همه شرکت‌های مورد بررسی وب‌سایت دارند، ولی بیشتر این وب‌سایت‌ها پویا نیستند و جریان دانش را به شرکت وارد نمی‌کنند و صرفاً در حد یک ابزار تبلیغاتی، دانش را به خارج از شرکت منتقل می‌کنند.

در همه شرکت‌های بیمه خصوصی، فعالیت‌های در ارتباط با مشتری به‌صورت و غیریکپارچه انجام می‌گیرد که با توجه به مشکلات موجود نیاز به یکپارچه‌بودن آنها توسط کارکنان احساس شده است.

نتیجه قابل توجه دیگر اینکه کارکنان یا اهمیت مدیریت دانش مشتری را نمی‌دانند یا اگر می‌دانند مسئولیت آنها در اجرای آن مشخص نیست. این نتیجه کاملاً قابل پیش‌بینی بود؛ زیرا وقتی فرآیندها به‌طور رسمی تعریف نشده باشند، مسئولیت‌ها نیز مشخص نیست. به‌علاوه عدم‌آگاهی بیشتر کارکنان از اهمیت اجرای مدیریت دانش مشتری منجر

شده که آنها علاقه چندانی در به اشتراک گذاشتن اطلاعات مشتریان نداشته باشند و لذا فرهنگ سازمانی به اشتراک‌گذاری داده‌های مشتریان در سطح پایینی قرار دارد.

در این تحقیق سعی شد که پس از شناسایی نقاط قوت و ضعف، پیشنهادات بهبود به مدیران شرکت‌های بیمه ارائه گردد که در بخش ۴ مقاله ذکر گردیده است.

مهم‌ترین دستاورد این تحقیق ارائه ابزاری برای شناساندن نقاط قوت و ضعف هر سازمان در حوزه مدیریت دانش مشتری و به‌کارگیری آن در صنعت بیمه است. به‌طوری‌که سازمان را قادر می‌سازد تا در افق‌های زمانی گوناگون قبل و بعد از بهبود، وضعیت خود را بسنجد.

پیشنهاد می‌شود به‌منظور تقویت شرکت‌های بیمه در امر مدیریت بر سرمایه دانش مشتری، تحقیقاتی برای بررسی دقیق و جزئی راهکارهای ممکن به‌منظور رشد بلوغ مدیریت دانش مشتری و همچنین ارائه مدل پیاده‌سازی مدیریت دانش مشتری انجام گیرد.

منابع

۱. سیحون، علی‌رضا ۱۳۸۵، *ارائه مدل بلوغ الکترونیکی برای صنعت بیمه کشور*، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.

2. Davenport, TH & Klahr, P 1998, 'Managing customer support knowledge', *California Management Review,* vol. 40, no.3, pp. 195-208.

3. Freezem, R & Kulkarni, U 2005, 'KVA knowledge management capability assessment: validating a knowledge assets measurement instrument', *Proceedings of the 38th Hawaii International conference on System Science,* vol. 8, pp. 251-61.

4. Gebert, H, Geib, M, Kolbe, L & Riempp, G 2002, 'Towards customer knowledge management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts', *Proceedings of the 2nd International Conference on Electronic Business, pp. 286-98.*

5. Gibbert, M, Leibold, M & Probst, G 2002, 'Five style of customer knowledge management and how smart companies use them to create value', *European Management Journal,* vol.20, no.5, pp. 459-69.

6. Housel, T & Bell, AH 2001, *Measuring and managing knowledge*, Mc Graw Hill, Irwin chapter 7, Measuring Return on Knowledge.

7. Jager, M 1999, 'The KMAT: benchmarking knowledge management', *Library Management Journal,* vol. 20, no.7, pp. 367-72.

8. Lee, CC & Yang, J 2001, 'The knowledge value of ustomer and employees in product quality', *Journal of Management Development,*vol. 20, no. 8, pp. 691-704

9. Lin, Y, Su, HY & Chien, S 2006, 'A knowledge enabled procedure for customer relationship management', *Industrial Marketing Management,* vol. 35, pp. 446-56.

10. Massey, Ap, Montoya-Weiss, MM & Holcom, K 2001,' Reengineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM', *Decision Support Systems,* vol. 32, no.2, pp. 155-70.

11. Plessis, M & Boon, JA 2004, 'Knowledge management in e-business and customer relationship management: south African case study findings', *International Journal of Information Management,* vol. 24, pp. 73-86.

12. Quintas, P, Lefere, P & Jones, G 1997, 'Knowledge management: a strategic agenda', *Long Range Planning*, vol. 30, no.3, pp. 322, 385-91.

13. Ranjbar, FM & Aghdasi, M 2008, 'Developing a customer knowledge management maturity model(CKMMM)', *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management,* vol. 8, no. 9, pp. 153- 65.

14. Reichold, A, Kolbe, L & Brenner, W 2004, 'Performance measurement of CRM in financial services', *Proceeding of PMA conference*, pp. 859-66. *<available at http://www.alexandria.unisg.ch/publications/23071>.*

15. Rowley, J 2005, 'Customer knowledge management or consumer surveillance', *Global Business and Economics Review*, vol. 7, no. 1, pp.100-10.

16. Salomann, H, Dous, M & Brenner, L 2005, 'Rejuvenating customer management: how to make knowledge for ,from and about customers work', *European Management Journal*, vol.23, no.4, pp. 392-403.

17. Teah, HY, Pee, LG, & Kankanhalli, A 2006, 'Development and application of a general knowledge management maturity model', *Proceedings of the 10 th Pacific Asia Conference on Information Systems,* pp. 401-16.

18. Thomke, S & Hippel, E 2002, 'Customers as innovators: a new way to create value', *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 4, pp.74-81.